

〔論 説〕

コンビニ業界におけるコンフリクト発生要因と調整についての一考察 —流通業型 VMS と競業避止義務条項—

野木村 忠 度

はじめに

成熟期にある我が国のコンビニエンス・ストア業界（以下、コンビニ業界）は大きな転換期を迎えている。長期にわたる不況や国内成長の限界による市場環境の変化によってコンビニ市場の成長を支えてきたフランチャイズ・システムの共存共栄を基礎にした関係性は大きく変化している。

その最大の契機は、2009年6月22日に公正取引委員会がコンビニ業界最大手の株式会社セブンイレブン・ジャパン社（以下セブンイレブン社）に対して、同社によるフランチャイズ契約を結んだ店舗の弁当の見切り販売制限行為が“優越的地位の濫用”に該当するとして発令した排除措置命令にある。同排除措置命令によりコンビニ業界に看過できない社会問題があることが世間の知るところになった。世論の動向に配慮したセブンイレブン社は公正取引委員会の排除措置命令を受け入れ即座に是正措置を設けたが、問題は沈静化せずに以前から表面化しつつあった会計問題（いわゆるコンビニ会計）、24時間営業の義務化、公共料金支払い受付の義務化、ドミナント問題など他の問題にまで結果的に波及することになった。これを背景に政界、法曹界、学界からコンビニ業界を法的に厳格に規制しようとする動きが活発化し、コンビニ業界は自身のこれまでの成長を支えたビジネス・モデルが修正を迫られることになった。

このような状況を作り出した要因は、成熟期にあるコンビニ業界が流通業型フランチャイズ・システムの特性について検討・対応が不足していたからだといえる。コンビニ業界においては、フランチャイズ・システムの特性を前提に考えると、成熟期にはフランチャイズ・システム内には多くの問題を引き起こすリスクが存在し、そのリスクに効果的な対処がなされない場合にはシステム維持が大きく脅かされるものになる。また、このリスクの本質を誤って評価し、外部からの過度な是正措置（法的規制）を設けることで我が国の流通業界を牽引してきたコンビニ業界の健全且つ順調な成長を阻害し、結果として消費者に不利益を及ぼす可能性がある。本稿の目的は、コンビニ・フランチャイズの特性を検討しコンフリクトの発生要因を考察することと、またそれに対応するいくつかの自律的な調整手段を提示することで、過度な法的規制を抑制しコンビニ業界の健全な発展の貢献を試みるものである。

1. コンビニ業界におけるフランチャイズ・システムのコンフリクト発生背景

コンビニエンス・ビジネスでは多くの場合、フランチャイズ・システムを採用し成長の

原動力としてきた。このフランチャイズ・システムは、広く製造業やホテルや飲食などにおいて採用されてきた。しかしながら、これら一般的なフランチャイズ・システムとコンビニのような流通業者が主導して構築されるフランチャイズ・システムには大きな性格の違いがあり、このことが大きなコンフリクトを生み出す要因となっている。コンビニ業界におけるフランチャイズ・システムのコンフリクトの発生の背景を検討するために、本節において、フランチャイズ・システムにおけるコンビニ業界の位置及びフランチャイズ・システムの基本的性格の側面から検討を加え、コンビニ業界においてコンフリクトの発生が起因するその特殊性について考察する。

1.1 フランチャイズ・システムにおけるコンビニ業界の位置

フランチャイズ・システムの定義は多岐に分かれている。ここでは、各団体、研究者の分類を紙幅の関係上詳細に紹介しないが、これらを参考にして筆者は、フランチャイズ・システムを次のように定義していく⁽¹⁾。

1. フランチャイザー（本部）とフランチャイジー（加盟者）は資本的には独立した事業者である。
2. フランチャイザーとフランチャイジー間には“契約”が存在している。
3. フランチャイザーは、商品、商号、ノウハウ、システム等をフランチャイジーに提供し、事業活動を支援・指導する。
4. フランチャイジーは、上記3. で受ける支援・指導の対価として、ロイヤルティを支払う。
5. フランチャイジーは、こうした契約に基づき、システムの一員としてフランチャイザーのコントロールを受ける。

このような定義に基づき、フランチャイズ・システムの形態について考察する。代表的な分類方法として、事業形態による分類とフランチャイズ・システムを率いるシステム先導者（フランチャイザー）に拠る分類を挙げることができる。

事業形態からフランチャイズ・システムを分類すると、1. 商標ライセンス型フランチャイズ、2. ビジネス・フォーマット型フランチャイズの2種類を挙げることができる。

商標型フランチャイズとは、伝統的フランチャイズとも呼称されるものである。フランチャイザーが製品・原料の供給と商標等の使用をフランチャイジーに対し認めるもので、自動車販売業やガソリン販売業において採用された形態である。ビジネス・フォーマット型フランチャイズとは、製品・原料の供給と商標の使用に加え、フランチャイザーが開発した経営手法（ノウハウ）をフランチャイジーが使用する権利を認めるものである。同形態の代表的なものは、コンビニ業界やサービス・フランチャイズであり、現在のフランチャイズ・ビジネスにおいて主流を占めるものと言える⁽²⁾。

(1) 国際フランチャイズ協会、日本フランチャイズチェーン協会、公正取引委員会などによるフランチャイズ・システムの定義は、拙稿「フランチャイズ・システムのあり方についての一考察 - 公取委排除措置命令を契機として -」『紀要（中央学院大学社会システム研究所）』第10巻第1号、pp.65 - 66を参照されたい。

(2) このような分類以外にも、フランチャイザーが店舗開店準備を主導するもターン・キー型フランチャイズ、既存の同業者を自身のフランチャイズ・システムに吸収していく転換型フランチャイズ、フランチャイジーが営業している店舗数でみる複合型フランチャイズ、単体型フランチャイズなど多様な分類がある。川越憲

フランチャイズ・システムを率いるシステム先導者（フランチャイザー）の視点に立って分類すると、1. 製造業者—小売業者システム、2. 製造業者—卸売業者システム、3. 卸売業者—小売業者システム、4. 小売業者—小売業者システム、といった4分類を挙げることができる⁽³⁾。コンビニエンス・ストア業界は、4. 小売業者—小売業者システムに分類される。同システムは、サービス業者—小売業者システムと大規模小売業者—小売業者システムに分類でき、前者はホテル業などフランチャイザーの独自のサービス・パッケージをフランチャイジーに付与するものであり、後者はコンビニ業界にみられるように大規模小売業者がフランチャイザーとなり、フランチャイジーとなる加盟店にノウハウ、システムなどを含んだフランチャイズ・パッケージを付与するものをいう。

1.2 コンビニ業界におけるフランチャイズ・システムの基本的性格

フランチャイズ・システムの形態は多様であり、多くの産業で採用されてきた。わが国においてフランチャイズ・ビジネスがこのような成長を遂げたのは、多少のデメリットがあったにしても、フランチャイザー及びフランチャイジー双方にとって多大なメリットがあったからである。これらを考察することによってコンビニ業界におけるフランチャイズ・システム間のコンフリクトの発生の要因を考察する際に重要な基礎が提供されることになる。

コンビニ業界において、フランチャイザーが直営店方式ではなくフランチャイズ・システムを採用する根拠は、直営店を持つよりも投下資本を節約することが可能となり、且つ速やかに広範囲な地域に出店する可能性を飛躍的に高めることができ、また全般的な利益を享受することができることに依る。多店舗展開を望む理由としては、規模の経済性を享受し、販売網の確立や消費者間に統一されたイメージ・信頼を確立することができ、効率的なマーケティングを実施することなど多くのメリットが存在するからである。もちろん一方で、事業者がフランチャイズ・システムを採用するにはいくつかのデメリットも存在する。第1に、フランチャイザーは多くのフランチャイジーを抱えることで加盟料・ロイヤルティを受け取る一方で、他社のフランチャイズ・システム間との競争に対応するために、永続的な自社のノウハウやシステムの向上、新商品開発も必要になる。第2に、統一的なフランチャイズ・パッケージを提供することで急速な多店舗展開が可能になる反面、システムの競争力の為に効率性が優先され、それが硬直性を発生させ急激な市場変動や地域特性に適合させることが困難になる。第3に、フランチャイザーとフランチャイジー間の調整の困難性がある。フランチャイジーは資本的に独立している事業者であることから、指導に従わずフランチャイザーの意向に沿わない場合が生じる。このようなフランチャイジーがフランチャイザーの意向に従わずに行動した結果、フランチャイザーの goodwill が阻害され、フランチャイズ・システム全体に甚大な損害を与えるリスクを抱えることになることからフランチャイジーへの監視コストは高くなる。第4に、業績不振に陥ったフランチャイジーが発生した場合には、彼等を支援するためにフランチャイザーはフランチャイズ・システム全体の安定性を確保する必要性が生じ、多大なコストを要するリスクが生じる。

治 (2001), 『フランチャイズシステムの法理論』, 商業界, p.6

(3) Rothenberg, A.M. (1967), "A Fresh Look at Franchising", *Journal of Marketing*, Vol.31, July, p.52.

また独立事業者が、フランチャイズ・システムに加入しフランチャイジーとなるメリットとしては、第1に、独自で開店するよりも資本投下が圧倒的に少なく済み、さらにフランチャイザーの提供するノウハウや仕入れシステムを利用することによって、事業ノウハウを有していない者にも開店・経営の機会を利用できる点を挙げることができる。第2に、フランチャイザーはフランチャイジーの有する物流システムやバイイングパワーを利用することができ、仕入コスト等の面で大きな恩恵を得ることができる。第3に、フランチャイジーは情報の管理やコストの大部分をフランチャイザーに依存することが可能であり、自店の経営に専念することが可能となる。その反面、フランチャイジーにとってもフランチャイズ・システムに加入することによるデメリットがある。第1に、フランチャイズ・システムに加入する際に、店舗設営等の負担とは別に高額な加盟料やロイヤルティが必要となる点がある。予測業績と実際の業績との差異が大きい場合に、フランチャイジーにとってこれらのコストは非常に大きな負担となる。第2に、フランチャイザーが統一されたシステムをフランチャイジーに強制することで、事業者の自立性（品揃えや販売促進活動等）が大幅に制限される。フランチャイジーは自立性を放棄していることからフランチャイザーに業績不振の脱却の方策を依頼するが、業績不振が解消されない場合にはフランチャイザーとの関係に大きな歪みを発生させる要因となる。第3に、フランチャイズ契約中に蓄積したノウハウを契約終了後にフランチャイジーが使用できない。それは競業禁止義務条項がコンビニ業界におけるフランチャイズ契約に盛り込まれているからである。契約終了後もフランチャイジーは拘束されることから、同条項によって本来の対等なフランチャイザーとフランチャイジーの関係性を変質させることになり、関係悪化の根源となるリスクがある。

当然のことながら、成長期のコンビニ業界においてフランチャイズ・システムが多大なメリットの存在によってデメリットは表面化してこなかったが、コンビニ業界が成熟期に入ったことによって業績が横ばい・下向デメリットが目立つようになりコンフリクトが一気に噴出する状況になったといえる。なぜ成熟期のコンビニ業界においてデメリットが表面化することになったのかを次節で検討する。

1.3 コンビニ業界におけるフランチャイズ・システムの特長性

コンビニ業界に限らず全てのフランチャイズ・システムにおいては、システム全体の利益の追求の為に効率的なマーケティング活動が不可欠であり、そのことからシステムの構築・コントロールが必要となってくる。従来から、システムの構築・コントロールが要求されるフランチャイズ・システムは、垂直的マーケティング・システム（Vertical Marketing System:VMS）の一種であると捉えられてきた⁽⁴⁾。マーケティング・チャネル論では、垂直的マーケティング・システムは企業システム（Corporate system）、契約システム（Contractual system）、管理システム（Administered system）に分類されており、フランチャイズ・システムは契約システムであると考えられている⁽⁵⁾。契約システムでは、単

(4) この点については、上原征彦(2010)、「優越的地位」をどう捉えるか』『フランチャイズエイジ』Vol.29.No.1,pp.3-7.を参照されたい。

(5) このような分類を提唱した代表的な論者として、McCammon などがいる。B.C. McCammon Jr., (1970), "Perspective for Distribution Programming" Vertical Marketing Systems (ed.L.P.Bucklin) がある。

独の企業では達成することが困難な効率的なマーケティングを遂行するために“契約”といった法的なパワーを用いてシステム内を調整している。

コンビニ業界に限らずフランチャイズ・システムにおいては、システム全体の競争力を構築・維持していくために役割分担が採用される。具体的にはフランチャイザーがシステムの“オーガナイザー”の役割を担い、一方でフランチャイジーはシステムに貢献する為の方策を実施し、自身の店舗の利益だけでなく全体の利益を追求する“エグゼクター”という役割を各々が担う。このことから、契約前においては当事者間の関係が“対等な関係”であるが、契約期間内においてはシステムの競争力の構築・維持へ向けて当事者間の関係が上下関係に近似した“役割分担の関係”に変質してくる。コンビニ業界に限らず多くのフランチャイズ・システムは、競争力のあるシステムを有し且つ資本が巨大なフランチャイザーがフランチャイジーと比較して優位な立場にあるために、一瞥するとフランチャイジーが一方的に支配されているような大きな誤解が生じる。しかし、フランチャイジーは自身の利益追求の為にも一定の制約を受けつつもシステムに加入し役割分担を担う方が享受できるメリットが大きいと考え、自ずからそのシステムに参加を希望していることを確認しておく必要がある。ただし、システムの成長が停滞、衰退化し利益が不安定なものになったとき、この役割分担の関係は瓦解の危険性が発生する。役割分担によって生ずる負担を担いながらもそれに対する対価が得られなくなった場合にフランチャイジーの不満が表面化するからである。詳しくは後述するが、フランチャイザーはフランチャイジーの不満を抑圧する手段として契約の中に競業避止義務条項を付している。この競業避止義務条項は本来であればフランチャイザーのノウハウを保護するために契約終了後も元フランチャイジーに同業への転換を制限することを目的に設けられるが、この条項があることでシステムの構築・維持の活動以外では本来対等であるフランチャイジーの権利が著しく抑制されるといえる。

また、コンビニが流通業の一種であることから、製造業型のVMSと比較して非常に安定性に欠くものであるという要因がある。製造業者が主導する通常のVMSの場合、自身の有する競争力のある製品（ブランド）があることから、フランチャイズ契約を結んだ店舗に対し製品販売についての一定のテリトリー権（一定地域の独占販売権）を付与する。このテリトリー権の付与により、製造業者は同一のチェーン店舗間のブランド内競争（同一店舗間の競争）を抑圧することが可能になり、ブランド間競争（製造業者間の競争）に集中することが可能となる。また、フランチャイジーにとっても自身の品揃えの権利は放棄するものの、競争力のある製品を独占的な販売権を得ることができ、安定的に一定の利益が保証される。一方、フランチャイザーであるコンビニ本部は流通業であることから競争力の有する製品（商品）を有しておらず、基本的にはシステムの優位性にのみ競争の源泉を依拠しているといえよう。（流通業全般に言えることだが）各コンビニ各社は基本的には特定の競争力のある製品を有しているわけではなく、各社の品揃えに大きな差は生じない状況にあり、このことはブランド間競争を有効に作用させないだけでなくブランド内競争をも抑制することが困難であることを意味する。そのため、流通業型VMSの唯一の競争力の基礎はシステムに求めざるを得ない。コンビニ業界の場合、システムの優位性を確立・維持するためにフランチャイジーに対しシステムに対する協力（貢献）を求めることになる。本来であればこの協力に対しシステムの強化とテリトリー制限などで報いなくてはな

らないが、成熟期にあるコンビニ産業においては激化するブランド間競争に対応するためにフランチャイザーはシステムの維持・強化を目的にフランチャイジーに負担を課すことになる過度なドミナント戦略を推進する。フランチャイザーのシステムの維・持強化のためのドミナント戦略の推進が、フランチャイジーの個別の利益を大きく減退させることになる。システムへの忠誠に対し報酬が生じない状況が続くとフランチャイジーの役割分担に加わるインセンティブが失われ、コンフリクトが表面化してくる。

流通業型VMSにおける優位性は、ドミナント戦略を中心に構築されるシステムにあるが、一方でそのドミナント戦略はフランチャイジーの個別の利益を減退させるものである。流通業型VMSと競争避止義務条項を背景にしたフランチャイザーが推進するドミナント戦略はトレード・オフの関係にあるといえよう。

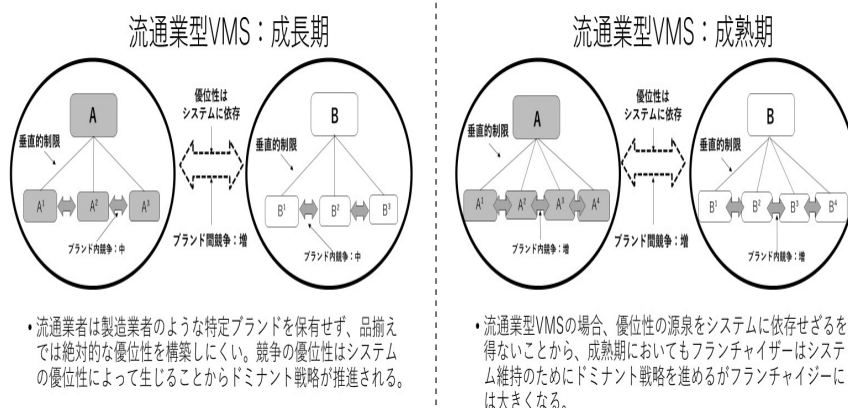
2. コンビニ業界におけるフランチャイズ・システムのコンフリクトの分析

現在展開されているコンビニ業界におけるフランチャイズ・システムのコンフリクトは多岐にわたる。しかし、その問題の所在の根底には流通業型フランチャイズ・システムの特異性に起因する。マーケティング・チャネル論の観点から販売価格制限、過度なドミナント戦略の問題、競争避止義務、にフォーカスし、どのような形でコンフリクトが発生するのかを検討していく。

販売価格の制限

この問題は2007年の公正取引委員会のセブンイレブン(株)フランチャイジーに対する弁当の見切り販売制限について、優越的な地位の濫用に該当するとして排除措置命令を講じたことで大きな問題として扱われるようになった。公正取引委員会の作成したフランチャイズ・システムに関する独占禁止法の考えを示したガイドラインにおいて「フランチャイズ・システムによる営業を的確に実施するために必要な限度を超えて」という文言に対し、コンビニ業界では弁当の見切り販売制限は“必要な限度内”として捉えて、排除措置命令が講じられる以前において見切り販売制限をシステム維持のために実施してきた。フラン

図1：市場状況に伴う流通業型VMSにおけるブランド内・ブランド間競争の変化



チャイザーの幹販売制限の意図は、ブランド内競争を抑制するためとしている。

筆者は、推奨価格に基づいた統一的な価格を設定することはシステムを保護するために必要な制限として考える。各店舗で価格が異なっている場合、ブランド内競争を激化させることになり、システム内の統制の困難性を増大させフランチャイズ・システムの発展のための役割分断が機能しなくなる。先述したように、流通業型 VMS の場合、ブランド間競争の唯一の方法はシステムにしかない上に、ブランド内競争の抑制は非常に困難である。ブランド内競争を抑制する価格の制限のコントロールが効かなくなった場合、システム内の役割分担の体制が維持することが困難になり、システムの競争力は衰退し終局的には崩壊するであろう。

2007 年の公正取引委員会の排除措置命令後、直ぐにセブンイレブンは一定の値引きを認める是正措置を設けることを行い、その他コンビニ各社もそれに追随した。しかし、今なおコンビニ業界におけるフランチャイズ・システムにおける販売価格は安定を保っている。その理由はフランチャイズ契約によって挿入されている競業避止義務条項にある。同排除措置命令後においても、多くのフランチャイジーはシステムに離反し短期的に自店舗の利益を追求することを選択せず、一定の制限を受け入れ長期的な利益を享受することを選択した。その背景には競業避止義務条項が一定の抑止効果を発生しているといえる。つまり、成熟期において発生した販売価格の制限から生じたコンフリクトは、競業避止義務条項はフランチャイザーの側面からすればシステム維持の重要な装置として機能し、フランチャイジーの側面からすれば契約後のシステムの為に構成される近似した役割分担の関係が実質的な上下関係を構築する装置となっていることを示す。

過度なドミナント戦略

ドミナント戦略とは、チェーン展開を試みるコンビニをはじめとする小売業やサービス業などが特定地域内で店舗展開を集中化することでチェーン全体の経営効率を高め、地域内のマーケット・シェアを拡大し競合他社に対し優位を確立しようとする戦略である。コンビニ業界がドミナント戦略を採用するのは、配送センターを基点に効率的な商品配送が可能となることで物流コストの削減が可能となり、また特定地域内に集中的に出店することで地域内の知名度が上昇し競合他社の出店を抑制するといった効果などだからである。

一方で、コンビニ業界は成熟期においてはドミナント戦略と相反する VMS を導入している。本来、製造業者が主導する VMS の場合、強力なブランドを基礎にフランチャイザーはテリトリー制限を導入しブランド内競争を抑圧することでフランチャイジーの安定的な利益の確保を図る。フランチャイジーにとっても競争力のあるブランドを取り扱うことができることから、一定の制限を受け入れる。しかし、流通業型 VMS の場合、個別に強力なブランドを有することは殆どなく、またブランド間においてその品揃えに大きな差を講じることが困難であり、テリトリー制限によるブランド内競争抑制の効果を殆ど有さない。コンビニ業界での唯一のシステムの優位性の源泉となるのはシステムであり、このシステムはドミナント戦略によって支えられている。また、コンビニ産業においては相反するドミナント戦略と VMS が大きな問題にならなかった理由としては 500 m 程度と言われるコンビニの商圈の狭さがある。この商圈の狭さ故に、急速な出店スピードで成長したコンビニ業界でも自社の市場の空白地帯が埋まるのに一定の時間が費やされた。また成長期におけるドミナント戦略はフランチャイザーに対し直ぐに自身の利益を減らすものでなかった

ことから大きなコンフリクトの要因とはならなかった。しかし、コンビニ業界が成熟期を迎え、市場の余地は殆どなくなっているにもかかわらずブランド間競争への対応の為にフランチャイザーは新たなフランチャイジーを増やしていくドミナント戦略を展開され続けている。更には、急激な市場の成長によって資本的な体力を蓄えてきたフランチャイザーは、直営店舗の出店を行いつつある。フランチャイザーの直営店の出店により、フランチャイジーの利益が脅威にさらされる可能性も出てきている。

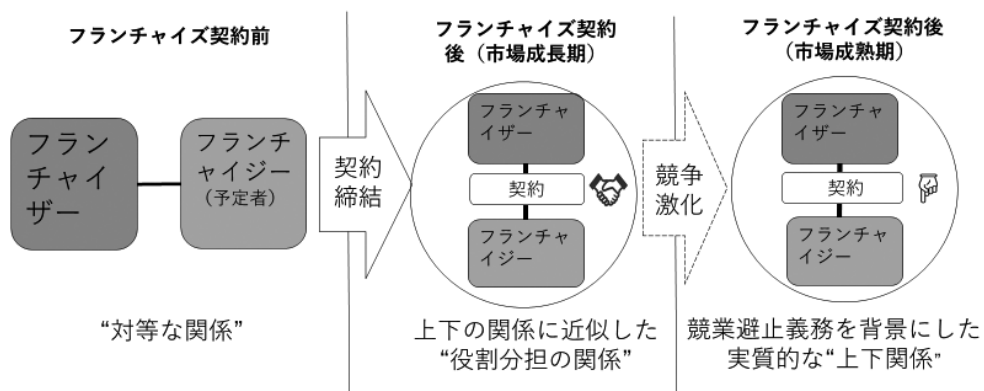
フランチャイザーによるドミナント戦略の展開はシステム全体に大きな競争力を生み出す。しかし、システムの競争力の強化とフランチャイジーの利益が必ずしも一致しない場合が生じる。フランチャイズ・システムは、本来において共存共栄を目的とするものである。競業避止義務条項を背景に、システムの構築・維持の為にフランチャイジーに対しエクゼクターの役割を担わせ、半ば強引にフランチャイジーに対し了承ないまま利益を減退させてでもシステムへの貢献を強制することは、共存共栄を目的としたフランチャイズ・システムの本旨に反すると考える。このような歪な関係に至る基礎にあるのは過度に強い効果を有する競業避止義務条項にあるといえる。

競業避止義務条項の役割の変質

フランチャイズ・ビジネスのメリットである迅速な展開や安定的なシステムの維持は競業避止義務条項によって支えられているといっても過言ではない。競業避止義務条項がフランチャイズ契約において挿入されている理由は、フランチャイザーはフランチャイズ契約を結ぶことで、その所有するノウハウやテリトリー権などを提供しており、それを担保するためである。もしフランチャイズ・システムにおいて競業避止義務条項が認められなければ、フランチャイザーは自身が開発したノウハウを只乗りされ、テリトリー件を付与しフランチャイズ契約を締結してすることで他の加盟希望者と契約することができないという事業機会を放棄してもなんら法的な保護を得られないことになる。フランチャイザーの競業避止義務条項は、展開するビジネス・モデルを発明への報酬、システムを構築・維持していく為に保証されるべき当然の権利といえる。

また、フランチャイジーにとって、一瞥すると競業避止義務条項は事業機会の選択の範囲を狭めるものであると考えられるが、もし競業避止義務が否定された場合フランチャイ

図2：競争に伴うコンビニ業界におけるフランチャイズ・システム内の関係性の変化



ザー側が自身にとって忠実なフランチャイジーなることを見極めるために選定に際し厳格になるであろうし、システムに加入を希望しても厳格な条件が課されるかもしれない。つまり、競業避止義務条項が否定されることで、フランチャイズ・システムのメリットである“迅速な事業展開”、“安定的なシステムの維持”が困難になる状況が生み出される。競業避止義務条項は、フランチャイザーとフランチャイジー双方にとってフランチャイズ・システムのメリットを享受するために必要条件でといえる。

競業避止義務条項がフランチャイズ・システムにおいて必要な条項であるが、一方でそれが過度に作用することでフランチャイズ・システムを崩壊させる装置にもなりうる。それは、競業避止義務条項の性質が、フランチャイズ・システムの置かれている状況で変化するからである。

競業避止義務条項の性質が変化するのは、第1にフランチャイズ契約締結後である。これまでも言及してきたが、フランチャイズ・システムを効率的に展開するためにフランチャイザーとフランチャイジーの関係は、契約前の対等な関係から、契約後には上下関係に近似した役割分担の関係に変化する。この段階では、競業避止義務条項は本来の意味である、フランチャイザーのノウハウを保護するという側面の効力が強く発揮している。第2段階で、競争の激化によって成熟期になりフランチャイザーが競業避止義務条項を背景にして、フランチャイジーに対しシステムの維持の為にフランチャイジーの利益を損なう行動（フランチャイジーの利益を減退させるようなドミナント戦略の推進など）を採る。多くのフランチャイジーは、システムに加入するために多額の投資を行っており、且つシステム加入後はフランチャイザーに競業避止義務条項を背景にロック・インされていることから、フランチャイザーの意向に背くことは難しいといえる。この段階において競業避止義務条項は、フランチャイジーの契約後の行動を制約するという側面の効力が強く発揮されるのである。

しかし、このような競業避止義務条項を用いたフランチャイザーによる抑圧的なシステム維持の方策を強く進めることは、フランチャイザーにとってもシステムの安定性を損なう可能性を生み出す。フランチャイズ・システムの安定性を欠くことによって、結果的に多くの離反者を生むことになり、また新たなフランチャイジーの確保も困難になることから結局はシステムの競争力は大きく損なわれるのである。

コンビニ業界における競業避止義務条項の性質は、市場環境によって変化し、過度に競業避止義務条項が作用することでシステムの安定性を損なうリスクを内包しているといえる。

3. 結びにかえて

今日、コンビニ業界が抱えるコンフリクトが表面化したことによってコンビニ業界に対し、厳しい法規制を整えようとする動きがみられる。確かに、コンフリクトが存在するの事実であり、看過すべきではないと考える。しかし、コンフリクトが表面化してからといってこれまでの、又これからのコンビニ業界のフランチャイズ・システムが完全に否定されるものではないし、我が国の流通を牽引してきたコンビニ業界を過度な法規制によってその成長が抑制されることになってはならない。筆者は、現在のコンビニ業界のコンフリクトの根源は、過度な競業避止義務条項の効果にあり、コンビニ業界のフランチャイザーと

フランチャイジーにとって適正な環境を整備するような仕組みによって抑制することができると考える。フランチャイズ・システムにとって競争避止義務条項は必要な条項であるが、その効力は非常に強く契約期間中においてフランチャイズ・システムが目的とする共存共栄の目的を達する危険性があると考えられる。

先述したように、フランチャイズ・システムは、法的にはフランチャイザーとフランチャイジーは対等な関係であるが、システムの効率性追求のために上下関係に近似した役割分担の関係を構成する。また、コンビニ業界においては、流通業の特性からフランチャイザーは競争力の強化にはシステムの強化依存する方法しかないことから、エグゼクティブの役割を担うフランチャイジーに負担を課することになる。今日、市場が成熟化したことによりこの負担を引き受けているにもかかわらずフランチャイジーに利益が減少していることから、個別にコンフリクトが表面化している。しかし、それは競争避止義務条項を背景に、コンフリクトが強く抑制されていることから氷山の一角に過ぎず、コンビニ業界全体の問題といえる。フランチャイザーによる競争避止義務条項といったパワーを持ってフランチャイジーのコンフリクトを抑え込みに反発するフランチャイジーが増加している状況や、この状況に呼応して起こる厳格なコンビニ規制論への対処がなされないことから、コンビニ業界は岐路に立っているといえる。

コンビニ業界全体の衰退という結末を回避するためにも、コンフリクト発生時には競争避止義務条項の効力を弱め、本来的なフランチャイザーとフランチャイジー間の対等な関係に調整することでコンフリクトを調整する方策を講じる必要があると考えられる。

具体的な方策としては、紛争処理機関の創設とフランチャイザーに対する更新期間の最低1度の義務付けである。紛争処理機関については、これまでわが国にはフランチャイザーとフランチャイジーとの紛争を処理する機関が存在してこなかった。コンフリクトが発生した場合、フランチャイジーはフランチャイザーが生じた場合、当事者間の話し合いの後には裁判や公正取引委員会の介入という強硬な手段しかない。本来であれば、第三者がいることで調停することで解決する問題でさえも回避することが困難な状況にある。このような回避可能な問題に対し処理する方法として、ADR（裁判外紛争解決：Alternative Dispute Resolution）的手法を構築すべきであると考えられる。具体的には、業界で自主的なガイドラインを作成し、フランチャイジーとフランチャイザー、第三者（弁護士、研究者などの有識者）が参加しコンフリクトを調停する機関を設けることを提言したい。また、この調停の際の提出された情報はデータ・ベース化し、事前に広く公開することでフランチャイザーへの抑止効果を図ることができよう。

また、紛争処理機関の創設を補助する目的で、契約更新の最低1度の義務付けを提言したい。紛争処理機関は公的な機関ではなく、そこでの調停は勧告にしか過ぎない。調停後、フランチャイザーは次回の契約を更新しない自由が残されている。資本的に弱いフランチャイジーを保護する必要は依然として生じている。なぜならば、システムに加入するためにフランチャイジーは多額の資金を投入しているからである。例えば、紛争処理機関があったとしても、資金が未回収である場合には、契約更新のリスクを考慮しフランチャイザーの要求に従属せざるを得なくなる。そこで、紛争処理機関の実効性を担保するためにフランチャイジーが望むならば契約更新を最低1度は認めるような最小の法的支援は必要であると考えられる。

コンビニ業界を巡る問題に対し厳格な法規制によって対応することは筆者としては賛同できない。健全なコンビニ業界を構築していくには第1段階としては、枠組みを設け自主的な調整を図り見守ることが流通政策のあるべき姿であると考え。また、今回は紙幅の関係上検討を避けたが、海外におけるフランチャイズ規制に関する諸理論についても検討を進めていきたい。

参考文献

- 浅井慶三郎 (1970), 「小売業の革新の再吟味その3－フランチャイズ・システムについて」『三田商学研究』第13巻第3号, pp.50-72.
- 石井淳蔵 (1983), 『流通におけるパワーと対立』, 千倉書房.
- 伊藤元重 (2006), 「伊藤元重のマーケティング・エコノミックス」, 日本経済社.
- 上原征彦 (2010), 「「優越的地位」をどう捉えるか」『フランチャイズエイジ』Vol.29, No.1, pp.3-7.
- 片岡一郎 (1964), 『流通経済の基本問題』, 御茶ノ水書房.
- 川越憲治 (1994), 『フランチャイズ・システムの判例分析』別冊NBL, No.29, 商事法研究所.
- 川越憲治 (2001), 「講演 フランチャイズの経済政策と法政策」『白鷗法學』第20巻, pp.159-204.
- 川越憲治 (2001), 『フランチャイズ・システムの法理論』, 商業界.
- 川越憲治 (2002), 「フランチャイズの法規制-新規則の制定とガイドラインの改訂」『生活起点』2002年
- 北野弘久 (2010), 「フランチャイズ規正法要綱」『法律時報』, 2010年82巻3号, pp.80-85.
- 北野弘久 (2010), 「フランチャイズ規正法制定への動き-コンビニ問題解決のための立法-」『税経新報』574号, pp.28-33.
- 公正取引委員会 (2002), 『フランチャイズ・システムに関する独占禁止法の考え方』
- 小塚壮一郎 (2006), 『フランチャイズ契約論』, 有斐閣.
- 猿渡敏公 (1999), 『マーケティング論の基礎』, 中央経済社.
- 週刊ダイヤモンド (2010), 「フランチャイズの悲鳴」2010年9月11日号.
- 週刊東洋経済 (2009), 「特集コンビニ大異変」2009年8月8日号.
- 高橋善樹 (2010), 「【判例研究】セブンイレブン・ジャパンに対する排除措置命令について」『フランチャイズエイジ』Vol.29, No.1, pp.20-24.
- 徳永豊 (1969), 「ボランタリー・チェーンとフランチャイズ・システム－システムズ・アプローチ」『明大商学論叢』第52巻第7・8号, pp.48-89.
- 中村昌典 (2014), 「日本のフランチャイズの現状と課題」『自由と正義』Vol.65.
- 長谷河亜希子 (2010), 「米国のフランチャイズ法制と日本の課題」『経済』No.174, pp.129-139.
- 姫井由美子 (2011), 「コンビニ改造論」, 花伝社.
- 平林英勝 (2009), 「フランチャイズ本部による見切り販売の制限が優越的地位の濫用に該当するとされた事例——公取委命令平成21・6・22」『ジュリスト』No.1384.
- 松下満雄 (1978), 「フランチャイズ契約と反トラスト法の規制」『公正取引』No.277, pp.2-7.
- 向井康二・玉木史 (2002), 「「フランチャイズ・システムに関する独占禁止法の考え方につ

いて」の改訂について」『公正取引』No.620,pp.44-52.

根本重之 (2009)「公正取引委員会のセブン-イレブン・ジャパンに対する排除措置命令に関する基礎的検討」『季刊マーケティングジャーナル』Vol.29.No.2,pp.16-33.

矢作敏行 (1996),「コンビニエンス・ストア・システムの革新性」, 日本経済新聞社.

渡辺仁 (2009),『セブンイレブンの罫』, 金曜日.

L.P.Bucklin (1970) ,“Vertical Marketing systems”, Scott Foreman and Co.

T.S.Dicke (1992) ,FRANCHISING IN AMERICA:DEVELOPMENT OF A BUSINESS METHOD.1840-1980.The University of North Carolina Press. (河野昭三, 小嶋正稔訳 (2002),『フランチャイズジグソー米国における発展過程』, まほろば書房.)

H.Kursh (1968) ,The Franchise Boom,Prentice-Hall (川崎進一訳『フランチャイズ・チェーン』商業界).

B.C.McCammon Jr., (1965) ,“The Emergence and Growth of Contractually Integrated Channels in American Economy”in Bennet,P.D.,Marketing and Economic Development,pp496-515.

B.C. McCammon Jr., (1970) ,“Perspective for Distribution Programming” VerticalMarketing Systems (ed.,L.P.Bucklin).

A.R.Oxenfeldt and D.N.Thompson (1969) ,Franchising in Perspective,*Journal of Retailing*,Vol.44,No.4.

A.M.Rothenberg (1967) ,“A Fresh Look at Franchising”,*Journal of Marketing*,Vol.31,July.

D.N.Thompson (1971) ,“Franchise Operation and Antitrust”,D.C.Heath and Company. (浅井慶三郎訳 (1973),『フランチャイズ・システム』, 東京教学社)

(2017.8.7 受稿, 2017.8.23 受理)

〔抄 録〕

本稿は、今日のコンビニ業界におけるコンフリクトの発生要因について検討し、厳格な法規制を用いずコンフリクトを調整する方策を提言するものである。筆者はコンビニ業界において、コンフリクトの発生要因は競業避止義務と流通業型VMSの特性にあると考える。このコンビニ業界の2つの特性を整理・検討したうえで、コンビニ業界に安定をもたらすような流通政策を講じなければならない。本稿において、その具体的な方策として、フランチャイズ契約締結後において変化する競業避止義務の性質に着目し、同条項の安定性の為に紛争処理機関の創設とその実効性を担保することを目的とした契約更新の義務付けの法制度の創設を提言した。